

法政大学学術機関リポジトリ  
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

## 流通デコンストラクションに関する研究

著者	矢作 敏行
ページ	1-4
発行年	2016-06
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10114/13384">http://hdl.handle.net/10114/13384</a>

平成 2 8 年 6 月 1 日現在

機関番号：3 2 6 7 5

研究種目：基盤研究(B) ( 一般 )

研究期間：2013 ~ 2015

課題番号：2 5 2 8 5 1 3 4

研究課題名 ( 和文 ) 流通デコンストラクションに関する研究

研究課題名 ( 英文 ) A Study on Deconstruction of Distribution Systems

研究代表者

矢作 敏行 ( YAHAGI, Toshiyuki )

法政大学・経営学部・教授

研究者番号：4 0 2 3 0 2 8 9

交付決定額 ( 研究期間全体 ) : ( 直接経費 ) 11,100,000 円

研究成果の概要 ( 和文 ) : ICT ( 情報通信技術 ) を中心とした社会的な技術システムの革新により、従来、小売店舗単位で提供していた流通機能の束がアンバンドリング化 ( 解体 ) し、どのような競争が繰り広げられているかについて、インターネット調査で消費者主導型コミュニケーションの特性を探り、事例研究を積み重ねることで、デコンストラクション戦略論の分析枠組み構築に向けた小売事業モデル論を提示した。さらに、この小売事業モデル論の観点から先進地英国の実態調査を実施することで、日米欧の流通機能の束のアンバンドリングと脱構築による国際的な競争力評価に向けての準備作業段階を終えることができた。

研究成果の概要 ( 英文 ) : This paper discusses how innovations in information and communications technology (ICT) and other social technological systems have led to the unbundling (breaking up) of packages of distribution functions that were previously provided by individual retailers and what kind of competition has begun to appear as a result. Characteristics of consumer-led communication were investigated via online surveys and a series of case studies were conducted, thereby presenting a retail business model theory with a view toward developing an analytical framework for deconstruction strategy theory. Furthermore, by conducting a fact-finding survey from the perspective of this retail business model theory in the U.K., a country that has taken the lead in this field, the preliminary work for assessing international competitiveness by way of the unbundling and deconstruction of distribution functions in Japan, the U.S., and Europe has been completed.

研究分野：商学

キーワード：アンバンドリング 脱構築戦略 価値創造 コンビニエンスストア アプリ

#### 1. 研究開始当初の背景

これまで、流通システムは「店舗」において顧客と一対一の関係で対応し、流通機能を構成し、消費生活に貢献してきた。すなわち、小売業は交換価値が使用価値に転換する波打ち際に位置する「店舗」に最終顧客接点を設定し、そこに販売促進活動から購買、代金決済、商品の受け渡しに至る多数の機能を集約し、小売りサービスを提供していた。いま、その流通機能の束がアンバンドリング化し、新しい組み合わせが起きている。

ICT (情報通信技術) を中心とした社会的な技術システムの革新により、従来、店舗単位で顧客と一対一で対応していた流通機能の束がアンバンドリング化 (解体) し、リアル (店舗) 対バーチャル (オンライン) という既存事業の境界を越えた新しい事業モデルが創造されつつある。

#### 2. 研究の目的

本研究は、電子商取引の台頭やネット・コミュニティの形成といった個別研究ではなく、消費者の情報探索から購買決定、代金決済、商品受け渡しに至るトータルな流通機能の解体の中から、新しい流通機能の組み合わせが現れている先端的な状況に焦点を当て、どのような新しい事業の仕組み (構造) と個人対個人、個人対組織の関係性が構築され、どのような競争が繰り広げられるのかを検討し、その研究成果を「流通バリューチェーンのデコンストラクション (脱構築) 論」として提示するのが目的である。

#### 3. 研究の方法

現状分析ならびに事例研究の選定のため、関連する2次データの収集から始めた。同時に、先行関連文献を渉猟し、理論的な枠組みと焦点を定めた。そのうえで、企業に対する聞き取り調査と消費者に対するアンケート調査を行うと同時に、海外での実態を把握するための聞き取り調査も実施した。

初年度は、消費者の情報探索・発信に関する動きと流通活動のアンバンドリング現象についての情報収集を行うとともに、関連文献リストを整備し、ビジネスモデル戦略や小売競争戦略、消費者行動にかかわる先行研究をレビューした。E ビジネスにおける価値創造の源泉など、研究の焦点となる分析フレームワークについて検討した。

次年度は、消費者主導型のコミュニケーションの発展やO2O (online to offline) 型流通事業モデル等の主要な潮流に関する情報収集活動を行うと同時に、その主要な潮流に関する研究論文を整理し、先行研究をレビューした。モバイルアプリを利用した購買行動を明らかにした論文や、消費者参加型の商品開発に関する論文等、本研究のいくつかの焦点を研究論文としてまとめた。また、実務家との研究会を通じて、流通機能のアンバンドリングの現状と問題点や今後の課題につい

て理解をさらに深めた。

最終年度では、消費者主導型コミュニケーション特性を探るためのインターネット調査を継続し、英国において流通機能の束のアンバンドリングの実態調査を行った。

#### 4. 研究成果

オンライン、オフラインチャネルがそれぞれ分離した状態で競い合い、それぞれの事業が別々に管理されるマルチチャネル時代は終わり、マルチからオムニへのパラダイム転換が起こっている。PCのオンラインチャネルに加えて、モバイルチャネルやソーシャルメディアといった新しいデジタルチャネルが現れ、消費者行動が根本から変化した。

このような現状を、本研究では、「流通アンバンドリング (流通機能の「束」の解体)」と呼び、この現象をとらえる分析枠組の構築を目指し、研究を進めてきた。従来の小売チャネルでは店舗やウェブサイト、カタログ通販でも顧客とチャネルはほぼ真正面から1対1で対応していた。店舗小売業では、家に配られるチラシを見て、店舗に出かけ、お買い得品を探し出し、レジで一塊になった財の集合を清算し、現金で決済して、自分で持ち帰る。これらすべての流通機能は店舗を軸に作用していた。

そこでは店舗と顧客の間には長い習慣に基づく流通機能の適度な分担関係が成立していた。その関係を壊し、コストと利便性のバランスを変えることがいわゆるイノベーションの源泉である。セルフサービスに始まり店内調理加工、クレジットカード払い、宅配サービス、セルフレジまですべての流通機能の「束」が部分的に組み換えられている。

現在、その流通アンバンドリング現象が中途半端ではなく一気に起きているところが今までと違うところである。ICT (情報通信技術) の飛躍的革新により、伝統的な顧客・企業間における流通機能の分担関係の根本的な変化が起きている。いったん解体した流通機能を再構成するディコンストラクション (脱構築) がオムニチャネル戦略の基本的な課題となる。

古い一方通行のマスメディアと新しい双方向のデジタルメディアの境界が消え、小売り (店舗) メーカー (ブランド) 関係なく、アプリさえあれば、自宅でも店内でも商品・価格情報を流して買い物行動を誘導し、WiFiを利用してどこでもいつでも企業は顧客とコミュニケーションできる。たとえば、エンタメ分野では携帯電話会社はテレビ番組と連動したアプリを開発し、広告を含むメッセージをやり取りしている。それによりテレビが双方向のコミュニケーション手段に変わった。

決済手段は現金やクレジットカードのほか、電子マネー、スマホ、代引きと多様化し、商品の受け渡しは“Exchange” (その場での代金と現物商品の交換) だけではなく、宅配、

店舗やその他のコレクトポイントで可能となっている。

その結果、オムニチャネル環境下では顧客と企業のタッチポイント（接点）が限りなく増え、消費者はあるチャネルで情報を探索し、別のチャネルで購買する自由自在な「リサーチショッパー」に変身した。一時店舗で現物を見て、ネットで購入するショールーミングが話題となったが、逆にネットやソーシャルメディアで情報を検索し、店舗で購入するウェッブルーミングも起きている。つまり、従来の小売業では売り場や接客が顧客との主要なタッチポイントとなり、購買と直結していたが、オムニでは情報探索と購買行動、さらには購買行動のうち注文と代金決済、受け渡しそれぞれがそれぞれ分解している。それをどのように切れ目ないシームレスなショッピング経験に再統合するかが問われている。

既存小売業のオムニ戦略はさまざまなかたちで展開されている。各国で異なる都市空間、交通手段、人口密度、ライフスタイル、社会状況が映し出されている。働く女性が多く、都市空間がアメリカよりコンパクトな欧州では、食品チャネルを中心にクリック＆コレクト（オンラインで注文し、コレクトポイントで商品を引き取る）モデルが急速に普及している。共働き世帯の人が昼休みに普段利用しているスーパーマーケットにPCやモバイル端末で注文し、夕方帰り際に店舗や駅のロッカー、その他独立したコレクトポイントで商品を引き取る。商品の選別・袋詰めは店舗側が提供するサービスとなっている。

顧客にとって一番の悩みとなる「最後の1マイル」（商品の受け渡し）の問題が解決できる。宅配は便利なようで配送の日時や正確さ、あるいは個人のプライバシー・安全性保護の点で、意外に不便である。自分の都合のつく時間に職場や自宅に近いコレクトポイントで受け渡しが可能であれば、その方がずっと便利である。本研究で現地調査した、電子商取引が小売市場の15%見当を占めるオムニ先進国イギリスで、ウォルマート傘下のアズダが始め、近年急速に普及した。

流通アンバンドリング現象はメーカーのマーケティング戦略も変えている。小売チャネルを経由してブランド商品を販売していたメーカーも顧客との直接的なタッチポイントを築くことができるようになる。既存の小売チャネルを回避して、ネットやモバイルを介して直接、顧客と接触し、特定チャネルに誘導する試みがすでに始まっている。「化粧品メーカー×自社ウェブサイト×専門店/オンラインチャネル」、「食品メーカー×料理提案自社サイト×食品スーパー/オンラインチャネル」といったさまざまな組み合わせができ上がっている。

アンバンドリングした流通機能を脱構築するオムニ戦略の経営効果は大きいと考えられる。ダートマス大学のネスリン教授らの実証研究によると、チャネルの選択肢が増え、

なおかつインターネット、ATM（現金自動払機）、自動応答のコールセンターと非人的要素の多いタッチポイントが増大した結果、顧客ロイヤルティが減じる例が一部金融機関のサービスでは見られるが、総じて利用者はオムニ環境を受け入れ、優れたサービスを提供する企業に対して高いロイヤルティを保っている。

米ダブルクリック社の調査によると、主に店舗、ウェブサイト、カタログのいずれか1つのチャネルを利用している消費者の平均買い物金額（年間）は複数チャネル利用者の3分の1以下にとどまっている。ジョージア州立大学のクマー教授らは、複数チャネル利用者はもともと購買力が高いほか、クロスバイイング志向が強い、タッチポイントが多く買い物する機会に恵まれている、返品が比較的少ない点を挙げ、オムニ戦略を肯定的に評価した。

しかし、新聞のように同じ内容の商品をデジタルチャネルで売れば、カニバリ（共食い）するのは自明の理である。航空券やホテルの宿泊料のように、条件や時期によりチャネル間で価格差を意識的に作り出し、カニバリを回避する方法もある。

その点、アマゾンのようにワンクリックで買い物かごに商品を入れ、代金決済手続きができ、プライム会員になれば配送無料で在庫のある商品は翌日に到着する独自のオンラインサービスを提供している企業の優位性は明らかである。いまだ既存小売業界でアマゾンに対抗できるオムニ戦略を打ち出している企業は現れていないようである。アマゾンの2015年2月期売上高（アマゾン・ウェブ・サービス、非小売業を除いた家電、その他商品、メディア商品の合計）は981億ドル（うち北米629億ドル）で、120円換算で11兆7700億円に相当する。それに対して、アマゾンに次いで米国第2位のオンライン小売業でもあるウォルマートの2016年1月期eコマース売上高は全世界で137億ドル、同換算1兆6400億円と、アマゾンの7分の1程度の規模にとどまっている。

2015年7月下旬、アマゾンの時価総額は約2465億ドル（約30兆円）に増加し、ウォルマート・ストアーズを抜いて小売業で世界一となった。アマゾンの売上高はウォルマートの5分の1に過ぎないが、全米小売業上位30社で唯一、年間国内売上高が20%を超える成長力を持続している。

日本でも昨年あたりからオムニ戦略の本格的な事業化がようやく始まったようである。「店舗」×「商品」×「人間」×「サイト」という市場空間で顧客の感情を動かし、心をつかむ「仕掛け」が組み入れられているかどうか、それが事業化の成否を占う鍵を握っていると考えられる。

5. 主な発表論文等  
(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 21 件)

矢作敏行「商いの精神と「仕組み」革新(3): 製造小売業モデル」『経営志林』、査読なし、第52巻3号、2015年、29-51頁。

矢作敏行「商いの精神と「仕組み」革新(2): 企業文化の機能・逆機能」『経営志林』、査読なし、第52巻2号、2015年、11-26頁。

西川英彦「無印良品の経営学：無印良品の誕生」『一橋ビジネスレビュー』、査読なし、第63巻1号、2015年、148-163頁。

新倉貴土「モバイルアプリと購買意思決定プロセス」『慶応経営論集』、査読なし、第32巻1号、2015年、35-50頁。

矢作敏行「商いの精神と「仕組み」革新(1)」『経営志林』、査読なし、第51巻3号、2014年、33-45頁。

廣田章光・水越康介・西川英彦「ソーシャル・ビジネス発展に向けてのマーケティングの役割と研究発展可能性」『マーケティングジャーナル』、査読なし、第34巻1号、2014年、5-20頁。

矢作敏行「小売事業モデルの革新論-分析枠組の再検討-」『マーケティングジャーナル』、査読なし、第33巻4号、2014年、16-28頁。

〔学会発表〕(計 16 件)

須磨武司・新倉貴土「顧客の購買行動と小売業の業態認知：都心型スーパーマーケット「成城石井」を事例として」日本消費者行動研究学会、2015年11月7日、小樽商科大学。(北海道・小樽市)

新倉貴土「モバイルアプリと購買意思決定プロセス」日本消費者行動研究学会、2014年11月9日、明治学院大学。(東京都・港区)

西川英彦・岸谷和広「ネット・リテラシーとソーシャルメディア利用に関する研究」日本マーケティング・サイエンス学会、2013年8月30日、構造計画研究所。(東京都・中野区)

〔図書〕(計 12 件)

矢作敏行『デュアル・ブランド戦略 NB and /or PB』、有斐閣、2014年、418頁(1-311, 357-418)、分担執筆者：・浦上拓

也・岸本徹也・藤岡里圭。

6. 研究組織

(1)研究代表者

矢作 敏行 (YAHAGI, Toshiyuki)  
法政大学・経営学部・教授  
研究者番号：40230289

(2)研究分担者

新倉 貴土 (NIIKURA, Takashi)  
法政大学・経営学部・教授  
研究者番号：20278774

浦上 拓也 (URAGAMI, Takuya)  
神奈川大学・経済学部・教授  
研究者番号：40387585

岸本 徹也 (KISHIMOTO, Tetsuya)  
流通科学大学・商学部・教授  
研究者番号：00405929

西川 英彦 (NISHIKAWA, Hidehiko)  
法政大学・経営学部・教授  
研究者番号：10411208